

Emetteur	Denis Darpy, Professeur à l'Université Paris Dauphine
Orateurs proposés	Denis Darpy, Professeur à l'Université Paris Dauphine
Titre proposé	Marques et Continuités
Problématique choisie dans l'appel à travaux	gestion de la continuité de la marque dans le temps
Apport à la profession et nouveauté	application de l'outil sémiotique à une typologie des stratégies de gestion de marque

Cette communication a pour objectif de montrer que le carré sémiotique continuité/discontinuité de JM Floch (1990) est pertinent pour l'analyse des stratégies de marques sur le long terme. Notre analyse propose d'analyser l'efficacité de la communication au travers de l'effet de la continuité du discours sur le capital marque.

L'efficacité de la communication est traditionnellement mesurée par la mémorisation de l'annonce, l'attitude envers l'annonce, l'intention d'achat et enfin le comportement effectif de la cible au travers des données de panel. Le capital-marque, variable importante de l'entreprise, est plus rarement utilisé comme variable dépendante de l'efficacité car sa mesure évolue plus lentement. Or de nombreuses actions marketing sur la gestion de la marque influencent positivement ou négativement cette valeur essentielle à l'entreprise. Le capital-marque est le fondement naturel de la politique de marque à travers les âges mais nécessite une continuité du discours.

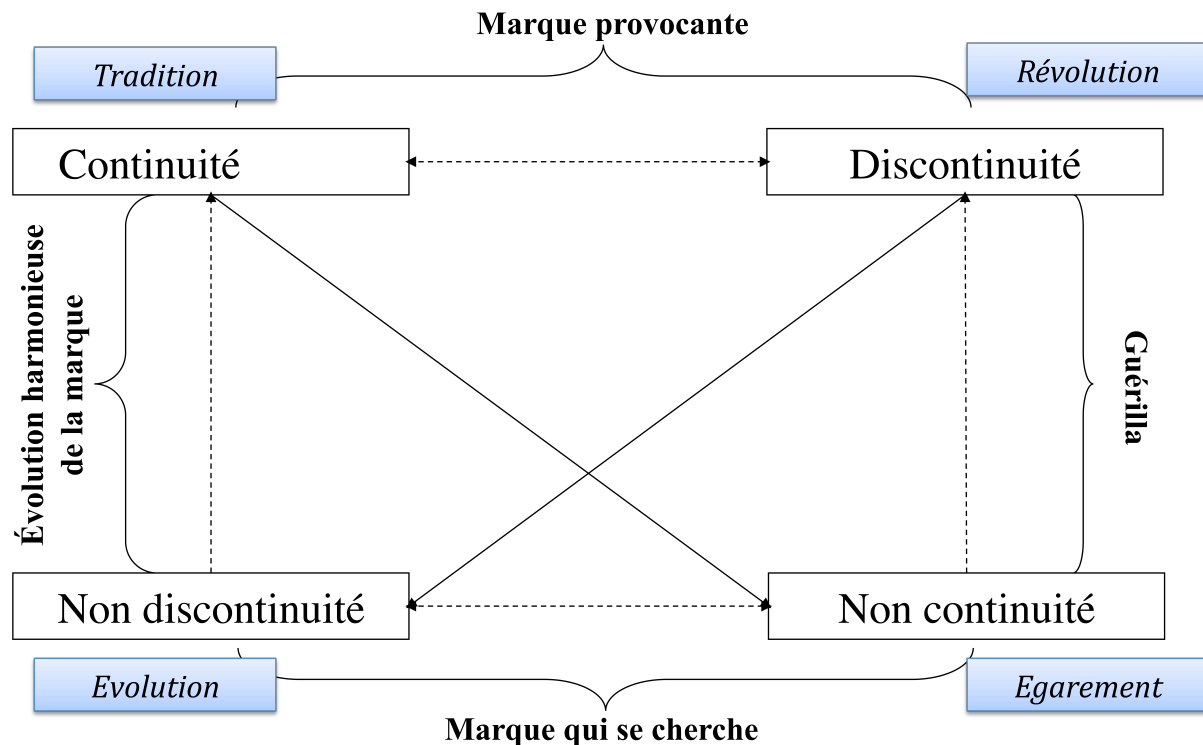
Cependant la communication des marques est soumise à de nombreuses ruptures potentielles car la vie d'une marque est rythmé par l'innovation technologique, les ruptures organisationnelles (changement de dirigeants, fusion/acquisition) et enfin les changement technologiques (cf. Thomson). Comment peut-on gérer la nécessaire continuité de la marque pour la construction de son capital avec les problématiques de rupture, de surprise et d'innovation pour créer l'attention ?

Cette communication propose le carré sémiotique comme outil de diagnostic des positions identitaires de la marque.

L'utilisation du carré sémiotique en marketing s'est répandue depuis le début des années 90. Ainsi, pour établir une typologie des voyageurs du métro, Floch (1990) a-t-il utilisé le carré sémiotique. Dans ce dernier cas, le corpus qui a permis l'élaboration de la catégorie conceptuelle continuité / discontinuité sont les données rassemblées par les enquêteurs qui ont observé de manière discrète le parcours du voyageur dans les couloirs du métro parisien.

Ce schéma s'applique parfaitement à la lecture des décisions de communication. La continuité fait peur au directeur du marketing, qui comme un ministre de l'éducation nationale, veut laisser son empreinte sur la vie de la marque et justifier son rôle au sein de l'entreprise vis-à-vis de ses collègues du comité de direction. La continuité, éventuellement associée, à l'immobilisme est très souvent perçue comme un non-choix marketing. La « continuité » s'oppose naturellement à la « discontinuité » le long d'un même axe sémantique. La notion de disruption est ainsi apparue (Dru, 1996), autour de

l'innovation produit et marketing qui émerge au travers d'un processus créatif en trois étapes (convention, disruption, vision).



La première position du carré, la continuité, est une position rarement choisie par l'entreprise car elle connote un certain immobilisme. Pourtant cette position est le choix de la cohérence sur le long terme. Plus qu'une position unique, la continuité est le pivot d'une politique de marque en association avec d'autres positions, que les métatermes expriment (Greimas et Courtès, 1993).

Le choix de la discontinuité illustre la disruption, la révolution, telle qu'elle est pratiquée par exemple par Virgin. L'identité de marque est cependant continue dans la discontinuité : la provocation est un art de prendre la parole mais se place dans la continuité. La marque pratiquant la discontinuité dans la continuité est provocante. Cependant la discontinuité n'est pas la seule position possible.

La non-continuité est rarement un choix, souvent une erreur, mais s'observe régulièrement et induit souvent une baisse de part de marché. Apple, avant le départ de Steve Jobs, avait une part de marché significative. Le départ du fondateur a permis des modifications profondes du produit : le mac commença à « singer » le PC. Les fidèles de la marque ne s'y retrouvaient pas alors que les prospects n'étaient pas séduits. Alors que la discontinuité d'appuie sur la continuité et donc un historique, la non-continuité relève de l'égarement. La marque s'égare sur des chemins éloignés de son identité. Cette situation n'est cependant pas irréversible. Lorsque Steve Jobs, accompagné de Jonathan Ive, a proposé l'imac, un retour aux vraies valeurs de la marque a induit une augmentation de la part de marché et des bénéfices. Citroën a vécu la même situation sur les quarante dernières années.

La non-discontinuité s'oppose à la discontinuité, tout comme l'évolution est plus douce que la révolution. Le choix de la non-discontinuité, complémentaire à la continuité, est une position de modifications profondes mais cohérentes avec le passé. L'évolution de

l'identité visuelle d'Air France en 2009 illustre parfaitement cette position du carré sémiotique : les lettres sont rapprochées et le drapeau français est supprimée pour ne pas apparaître la compagnie de la France mais laisser l'inspiration française. En cela la marque change, évolue en évitant les risques de la disruption et de la non-continuité.

A partir de quatre positions sémiotiques, cette communication propose ainsi quatre types de comportements de marque.

- la marque provocante, pratique la discontinuité comme philosophie de développement. En cela elle est continue
- la guérilla, alterne rupture et égarement. Par cette alternance de positions inattendue, elle est redoutable pour ses concurrents mais peine à fidéliser.
- la marque qui se cherche, balance entre la tentative d'évolution et l'égarement. Elle manque de direction stratégique
- l'évolution harmonieuse de la marque, associe les changements dans la cohérence de la l'histoire de la marque.

La gestion de la marque sur le long terme s'appuie donc sur des éléments variables et invariables, qui ont été proposés au sein de la charnière de la marque de Floch (Semprini, 2006). Le respect des invariants est la condition du développement du capital-marque, qu'il s'agisse d'une marque provocante ou d'une marque harmonieuse. Toute marque a donc intérêt à évaluer ses invariants avant de communiquer afin de préserver sa valeur.

Le carré sémiotique « continuité-discontinuité » facilite le diagnostic et permet ainsi de proposer de nouvelles directions de développement de la marque.